

Holst, Elke; Wrohlich, Katharina

Article

Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg: Vorstände bleiben Männerdomänen

DIW Wochenbericht

Provided in Cooperation with:

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2019) : Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg: Vorstände bleiben Männerdomänen, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 86, Iss. 3, pp. 19-34,
https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-3-1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/191263>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

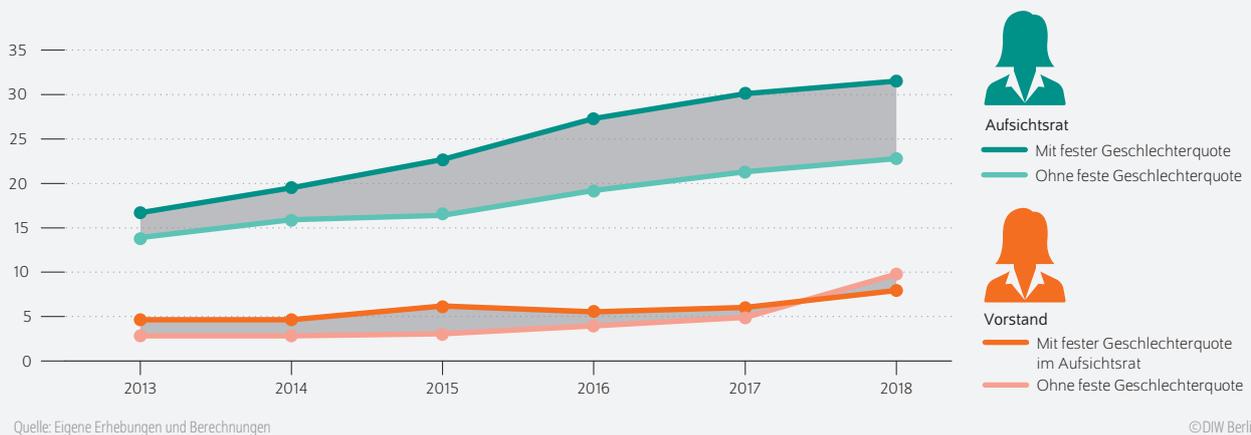
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

- Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland sind 2018 weiter gestiegen, Dynamik in Vorständen vielerorts weitaus geringer
- Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift: Unternehmen mit Quotenbindung haben Kontrollgremium im Durchschnitt zu fast 33 Prozent mit Frauen besetzt
- Allerdings erste Anzeichen, dass Unternehmen nicht mehr tun als nötig und Anstrengungen nach Erreichen der 30-Prozent-Marke zurückfahren
- Zumindest kurzfristig keine Strahlkraft der Quote auf Vorstandsebene
- Wollen Unternehmen verbindliche Quote für Vorstände vermeiden, müssen sie konsequent alle Hierarchieebenen auch unterhalb des Vorstands stärker mit Frauen besetzen

Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, Strahlkraft auf die Vorstände hat sie zumindest kurzfristig aber nicht
Frauenanteile in den Top-200-Unternehmen in Prozent



ZITAT

„Von einer Automatik, dass mehr Frauen im Aufsichtsrat mehr Frauen im Vorstand nach sich ziehen, kann zumindest kurzfristig nicht ausgegangen werden. Der Anteil der Vorständinnen ist in den Quotenunternehmen sogar geringer als in anderen Unternehmen.“

— Elke Holst —

MEDIATHEK



Audio-Interview mit Elke Holst
www.diw.de/mediathek

Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Die seit 2016 geltende Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt weiter ihre Wirkung: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland ist der Frauenanteil in den Kontrollgremien im vergangenen Jahr um mehr als zwei Prozentpunkte auf knapp 27 Prozent gestiegen, in den 100 größten Unternehmen sogar um mehr als drei Prozentpunkte auf gut 28 Prozent. Es gibt jedoch auch erste Hinweise, dass die Unternehmen nicht mehr tun als nötig: So stagnierte der Frauenanteil in der Gruppe der 30 größten DAX-Unternehmen, in der viele das Minimum von 30 Prozent Frauen bereits erreicht haben, bei einem Drittel. Zudem zeigt sich immer mehr, dass von der Geschlechterquote zumindest kurzfristig nicht die erhoffte Strahlkraft auf die Vorstandsebene ausgeht. Auch wenn in den Top-100-Unternehmen erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt wurde, vollzieht sich die Entwicklung weiterhin größtenteils auf niedrigem Niveau im Schneckentempo. Noch haben es die Unternehmen in der Hand, Forderungen nach verbindlichen Quoten auch für die Vorstände den Wind aus den Segeln zu nehmen. Dazu müssen sie jedoch möglichst schnell handeln und beispielsweise konsequent alle Hierarchieebenen, gerade auch unterhalb des Vorstands, stärker mit Frauen besetzen, um den Pool potentieller Vorständinnen zu vergrößern.

Das DIW Managerinnen-Barometer untersucht seit rund ein- einhalb Jahrzehnten den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.¹ Das DIW Managerinnen-Barometer dokumentiert zudem, in welcher Zahl Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende)² sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diesem Bericht liegen Informationen über die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors³ und über die seit 2016 der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen zugrunde. Zudem umfasst die Analyse die börsennotierten DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen⁴ sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.⁵ Der Bericht schließt mit einem europäischen Vergleich zu den Frauenanteilen in Spitzengremien der jeweils größten Unternehmen des Landes.

1 Zuletzt im Jahr 2018, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3–17 (online verfügbar; abgerufen am 4. Januar 2019). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

2 In Aktiengesellschaften kann ein Aufsichtsrat einen Vorsitzenden des Vorstands ernennen (§ 84 Abs. 2 AktG), während ein Vorstand für sich selbst einen Vorstandssprecher beziehungsweise eine Vorstandssprecherin bestimmen kann. Während das Kollegialprinzip und die Stellung als *Primus inter Pares* sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für Vorstandssprecher gelten, ist die „Entscheidung für die Wahl eines Vorstandssprechers (anstelle der Ernennung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Aufsichtsrat) ein Bekenntnis für die ausnahmslose Geltung des Kollegialprinzips, die Stellung des Vorstandssprechers als *Primus inter Pares* und damit gleichzeitig die Ablehnung einer sachlichen Führungsfunktion des Vorstandssprechers“. Im Gegensatz zu einem Vorstandsvorsitzenden stehen nämlich einem Vorstandssprecher Aufgaben der vorstandsinternen Überwachung und Koordination nicht zu. Vgl. Karsten Schmidt und Marcus Lutter (2015): Aktiengesetz: Kommentar. 3. Auflage, 1226f. und 1306–1308.

3 Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 umsatzstärksten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 größten Unternehmen“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 4. Juli 2018). Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX Gruppen wurde der Seite finanzen.net entnommen (online verfügbar; abgerufen am 13. November 2018). Die Liste der Unternehmen mit Bundesbeteiligung wird vom Bundesministerium der Finanzen herausgegeben (online verfügbar; abgerufen am 15. November 2018). Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden im November und Dezember 2018 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2017, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

4 Die nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen größten Unternehmen sind die DAX-30. Darauf folgen die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) sowie die SDAX-Unternehmen (Small Caps). Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte. Im DIW Managerinnen-Barometer wird der Anteil von Frauen in den Spitzengremien der DAX-30-Unternehmen seit 2008, der MDAX- und SDAX-Unternehmen seit 2011 und der TecDAX-Unternehmen seit 2013 untersucht.

5 Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Denise Barth und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen¹ in Deutschland (ohne Finanzsektor)

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2008	2011	2013	2015	2017	2018	2006	2008	2011	2013	2015	2017	2018
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	192	97	96	100	97	98	98	97
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	51	62	65	1	3	11	19	22	38	41
Anteil in Prozent	4,6	8,9	11,2	17,9	25,9	31,5	33,9	1,0	3,1	11,0	19,6	22,4	38,8	42,3
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	910	956	887	531	526	533	484	489	511	488
Männer	942	911	914	866	853	879	807	530	519	520	461	463	467	439
Frauen	11	23	28	40	57	77	80	1	7	13	23	26	44	49
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	2,5	3,0	4,4	6,3	8,1	9,0	0,2	1,3	2,4	4,8	5,3	8,6	10,0
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	180	177	171	97	96	100	97	92	85	89
Männer	195	190	197	190	177	171	164	97	96	100	96	92	85	88
Frauen	0	1	1	4	3	6	7	0	0	0	1	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	0,5	2,1	1,7	3,4	4,1	0	0	0	1,0	0	0	1,1
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	158	145	152	87	88	90	86	82	74	82
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	137	134	136	65	68	68	71	75	71	77
Anteil in Prozent	64,7	73,8	72,4	78,3	86,7	92,4	89,5	74,7	77,3	75,6	82,6	91,5	95,9	93,9
Mitglieder insgesamt	2 500	2 466	2 268	2 159	2 202	2 080	2 071	1 389	1 385	1 326	1 231	1 224	1 160	1 266
Männer	2 304	2 236	1 999	1 834	1 768	1 569	1 514	1 270	1 249	1 178	1 044	976	867	906
Frauen	196	230	269	325	434	511	557	119	136	148	187	248	293	360
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	9,3	11,9	15,1	19,7	24,6	26,9	8,6	9,8	11,2	15,2	20,3	25,3	28,4
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	158	145	153	87	88	91	87	82	74	83
Männer	167	166	164	156	154	143	148	85	86	88	83	80	73	80
Frauen	3	2	3	4	4	2	5	2	2	3	3	2	1	3
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,2	1,8	2,5	2,5	1,4	3,3	2,3	2,3	3,3	3,4	2,4	1,4	3,6
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	126	118	116	81	66	62	46	68	65	69
Mitglieder insgesamt	2 206	1 910	1 567	1 291	1 959	1 854	1 773	602	1 035	912	748	1 100	1 085	1 144
Männer	2 023	1 742	1 391	1 088	1 557	1 387	1 283	487	940	824	640	870	809	813
Frauen	183	168	176	203	402	467	490	115	95	88	108	230	276	331
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	224	240	254	84	69	65	61	128	140	171
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	74,4	67,6	54,2	55,7	51,4	51,8	73,0	72,6	73,9	56,5	55,7	50,7	51,7

¹ Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Die Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche wird im zweiten Beitrag der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts untersucht.⁶ Diese Erhebung umfasst die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen in Deutschland und zieht Vergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken. Zusammengenommen zeigen die beiden Berichte im DIW Managerinnen-Barometer 2019 die Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen in Deutschland.

Erstmals zehn Prozent Frauenanteil in Vorständen der größten 100 Unternehmen

In knapp 34 Prozent der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland war Ende 2018 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten. Der Frauenanteil an allen Vorstandsmitgliedern betrug neun Prozent und lag damit um knapp einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor (Tabelle 1, Übersicht 1). Deutlich geringer war der Frauenanteil mit nur etwas mehr als vier Prozent unter den Vorstandsvorsitzenden – das entsprach sieben Frauen von insgesamt 171 Vorstandsvorsitzenden.

In den umsatzstärksten 100 Unternehmen sieht es etwas besser aus als im Durchschnitt der Top-200-Gruppe: Gut 42 Prozent der Top-100-Unternehmen hatten Ende 2018 mindestens eine Frau in ihrem Vorstand (2017: knapp 39 Prozent), der Frauenanteil lag erstmals bei zehn Prozent und damit fast anderthalb Prozentpunkte höher als im vorangegangenen Jahr. Die Vorstandsvorsitze wurden jedoch zu fast 99 Prozent von Männern eingenommen.

⁶ Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 37–50.

Übersicht 1

Vorständinnen in Deutschland Ende 2018

100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) ¹		
Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Name
1	Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner
2	Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger
3	BMW Group	Milagros Caiña Carreiro-Andree
6	Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel
8	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
10	BASF SE	Saori Dubourg
11	Deutsche Post AG	Melanie Kreis
15	Continental AG	Dr. Ariane Reinhart
16	Deutsche Bahn AG	Dr. Sabina Jeschke
19	Innogy SE	Hildegard Müller
22	ZF Friedrichshafen AG	Sabine Jaskula
23	Lufthansa Group	Dr. Bettina Volkens
25	Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey
26	BP Europa SE	Dr. Hildegard Bison, Claudia Joost
29	Daimler Financial Services	Yvonne Rosslensbroich
31	SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan
37	Adidas AG	Karen Parkin
39	Henkel Ag & Co KGaA	Kathrin Menges
40	Shell Deutschland Oil GmbH	Marion Bönsch
41	TUI AG	Birgit Conix, Dr. Elke Eller
42	Tennet TSO GmbH	Manon van Beek ²
44	Volkswagen Financial Services AG	Christiane Hesse
45	Fresenius Medical Care AG	Katarzyna Mazur-Hofszaess
47	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Anke Schäferkordt
51	Volkswagen Leasing GmbH	Silke Finger
52	Merck KGaA	Belén Garjo
54	Evonik Industries AG	Ute Wolf
57	Schaeffler AG	Corinna Schittenhelm
59	Otto Group	Petra Scharmer-Wolff
64	Vattenfall Deutschland	Gabriele Ehrlich
72	Vodafone GmbH	Anna Dimitrova, Bettina Karsch
73	dm-drogerie markt Gruppe	Kerstin Erbe
80	ExxonMobil Central Europe Holding GmbH	Dr. Annette Flormann-Pfaff
83	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
86	HELIOS Kliniken Gruppe	Karin Gräppi
87	EWE AG	Marion Rövekamp
88	Benteler Gruppe	Isabel Diaz Rohr
89	Kion Group AG	Anke Groth, Susanna Schneeberger
93	Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt
95	Opel Automobile GmbH	Anke Felder
99	Beiersdorf AG	Dessi Temperley

101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor) ¹		
Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Name
103	Deutsche Leasing Gruppe	Sonja Kardorf
104	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller, Anna-Maria Braun
106	Hella GmbH & Co. KGaA	Dr. Nicole Schneider
107	Roche Deutschland Holding GmbH	Claudia Böckstiegel, Dr. Ursula Redeker
108	Agravis Raiffeisen AG	Friederike Brocks
112	Noweda-Gruppe	Dr. Sabrina Schröder
134	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	Evelyne Freitag, Martina Ochel
136	Gea Group AG	Martine Snels
139	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
149	ProSiebenSat.1 Group	Sabine Eckhardt
151	Alliance Healthcare Deutschland AG	Aline Seifert
154	Mann + Hummel Gruppe	Emese Weissenbacher ²
159	Novartis Deutschland GmbH	Dr. Sidonie Roswitha Golombowski-Daffner ² , Ester Banque
169	Vonovia SE	Helene von Roeder
171	Axel Springer SE	Dr. Stephanie Caspar
179	Wilh.Werhahn KG	Kathrin Dahnke
181	Also Deutschland GmbH	Simone Blome-Schwitzki ²
184	Hewlett-Packard GmbH	Cathie Lesjak, Kim Rivera
185	Tchibo GmbH	Ines von Jagemann
188	McDonald's Deutschland	Sandra Mühlhause, Susan Schramm
191	Nestlé Deutschland	Béatrice Guillaume-Grabisch ²
194	Tech Data GmbH & Co. oHG	Barbara Koch, Dorothee Stolzenberg
197	Trumpf Gruppe	Dr. Nicola Leibinger-Kammüller ²
199	FTI Group	Roula Jouny ²

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
2 Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

Auch in den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile gestiegen: In den Top-200-Unternehmen zuletzt um gut zwei Prozentpunkte auf knapp 27 Prozent, in den Top-100-Unternehmen sogar um rund drei Prozentpunkte auf über 28 Prozent. Vorsitzende hatten hingegen, ähnlich wie in den Vorständen, fast ausschließlich Männer inne.⁷

Stellte die Arbeitnehmerseite vor zehn Jahren noch drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen, hat die Kapitaleseite in den vergangenen Jahren aufgeholt. Seit 2016 ist die Aufteilung nahezu ausgeglichen – Ende 2018 lag die Arbeitnehmerseite mit einem Anteil von knapp 52 Prozent leicht vorne.

⁷ Die fünf Frauen auf Aufsichtsratssitzen in dieser Unternehmensgruppe sind Dr. Elke Simon (Boehringer Ingelheim), Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH) und Patrycja Klarecka (Orlen Deutschland).

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²			Durchschnitt DAX-Gruppen							
	2016	2017	2018	2011 ³	2012 ³	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Frauen im Vorstand	26	33	34	17	29	37	31	35	37	43	51
Anteil in Prozent	24,5	31,4	32,7	13,1	22,3	23,1	19,4	21,9	23,1	26,9	31,9
Mitglieder insgesamt	447	495	483	569	567	681	630	658	686	697	709
Männer	446	456	442	549	535	639	596	620	640	647	651
Frauen	31	39	41	20	32	42	34	38	46	50	58
Anteil der Frauen in Prozent	6,5	7,9	8,5	3,5	5,6	6,2	5,4	5,8	6,7	7,2	8,2
Vorsitze insgesamt	103	104	104	130	130	160	157	158	157	155	153
Männer	102	101	102	129	129	159	157	158	156	150	149
Frauen	1	3	2	1	1	1	0	0	1	5	4
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	2,9	1,9	0,8	0,8	0,6	0	0	0,6	3,2	2,7
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	106	105	104	130	130	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	104	130	130	160	160	158	159	160	160
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	104	82	91	119	121	130	134	137	140
Anteil in Prozent	100	100	100	63,1	70,0	74,4	75,6	81,3	83,8	85,6	87,5
Mitglieder insgesamt	1562	1597	1511	1406	1434	1668	1661	1653	1698	1761	1709
Männer	1134	1116	1016	1228	1216	1384	1346	1284	1261	1284	1195
Frauen	428	481	495	178	218	286	315	369	437	477	514
Anteil der Frauen in Prozent	27,4	30,1	32,8	12,7	15,2	17,1	19,0	22,3	25,7	27,1	30,1
Vorsitze insgesamt	104	105	104	130	130	158	158	158	157	160	160
Männer	100	101	100	129	129	154	153	152	152	155	151
Frauen	4	4	4	1	1	4	5	6	5	5	9
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	3,8	3,8	0,8	0,8	2,5	3,2	3,8	3,2	3,1	5,6
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	101	104	102	100	87	72	94	98	96	98	95
Mitglieder insgesamt	1520	1573	1502	1074	911	891	1263	1284	1292	1360	1308
Männer	1103	1101	1009	952	783	727	999	973	924	955	877
Frauen	417	472	493	122	128	164	264	311	368	405	431
Arbeitnehmervertreterinnen	222	249	255	90	85	101	148	167	192	205	219
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	53,2	52,8	51,7	73,8	66,4	61,6	56,1	53,7	52,2	50,6	50,8

1 Jeweils am Jahresende.

2 Unternehmen laut Women on Board Index 2018 von FidAR.

3 Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Börsennotierte Unternehmen: Zehn-Prozent-Marke in Vorständen insgesamt noch nicht in Sicht

In den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX⁸) betrug der Frauenanteil im Jahr 2018 im Durchschnitt gut acht Prozent (Tabelle 2, Übersicht 2). Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr geringfügig und lag 2018 bei knapp drei Prozent.

Im Vergleich zu den Vorständen war die Entwicklung in den Aufsichtsräten im Durchschnitt der untersuchten DAX-Gruppen geradezu dynamisch: Der Frauenanteil wuchs 2018 um drei Prozentpunkte auf etwas mehr als 30 Prozent und lag damit erneut höher als in der Gruppe der Top-100- und der Top-200-Unternehmen. Der Anteil der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende nahm erstmals etwas stärker zu, um zweieinhalb Prozentpunkte auf rund sechs Prozent beziehungsweise neun Frauen.⁹

⁸ Die Zusammensetzung und die Definition der DAX-Indizes wurden im September 2018 verändert. Zum einen wurden die Gruppen der MDAX- und SDAX-Unternehmen vergrößert. Im MDAX werden nun 60 statt 50 Unternehmen gelistet, im SDAX 70 statt bisher 50. Zum zweiten können nun alle TecDAX-Unternehmen (zusätzlich zu ihrer Listung im TecDAX) auch im DAX-30, MDAX oder SDAX gelistet sein. Vgl. Georg Buschmann (2018): So sieht der neue Dax aus. Wirtschaftswoche Online vom 6. September (online verfügbar).

⁹ DAX-30: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), MDAX: Laura Abasolo García de Baquedano (Telefónica Deutschland Holding AG) (TecDax), Marija Korsch (Aareal Bank AG), SDAX: Bärbel Schomberg (HAMBORNER REIT AG), Susanne Klatten (SGL CARBON), Heather Joan Graham (Steinhoff), Martina Merz (SAF HOLLAND S.A.), Sandy Möser (RIB Software AG) und Ayla Busch (Pfeiffer Vacuum AG).

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland Ende 2018

Unternehmen	Name	Quote AR
DAX-30		
Adidas AG	Karen Parkin	ja
ALLIANZ SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	ja
BASF SE	Saori Dubourg	ja
Beiersdorf AG	Dessi Temperley	ja
BMW Group	Milagros Caiña Carreiro-Andree	ja
Continental AG	Dr. Ariane Reinhart	
Daimler AG	Renata Jungo Brüngger, Britta Seeger	ja
Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	ja
Deutsche Börse AG	Hauke Stars	
Deutsche Post AG	Melanie Kreis	ja
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Fresenius Medical Care AG	Katarzyna Mazur-Hofsaeuss	
Fresenius SE & Co. KGaA	Rachel Empey	ja
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges	ja
Lufthansa Group	Dr. Bettina Volkens	
Merck KGaA	Belén Garjjo	ja
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. Doris Höpke	ja
SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan	ja
Siemens AG	Lisa Davis, Janina Kugel	ja
Volkswagen AG	Hiltrud Dorothea Werner	ja
Vonovia SE	Helene von Roeder	
Wirecard AG	Susanne Steidl	
MDAX		
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	
Airbus SE	Grazia Vittadini	
Axel Springer SE	Dr. Stephanie Caspar	
Commerzbank AG	Dr. Betina Orlopp	ja
Evonik Industries AG	Ute Wolf	ja
Fraport AG	Anke Giesen	ja
FUCHS PETROLUB AG	Dagmar Steinert	
Gea Group AG	Martine Snels	ja
Hella GmbH & Co. KGaA	Dr. Nicole Schneider	ja
Innogy SE	Hildegard Müller	ja
Kion Group AG	Anke Groth, Susanna Schneeberger	ja

Unternehmen	Name	Quote AR
ProSiebenSat.1 Group	Sabine Eckhardt	
QIAGEN GmbH	Dr. Annette Koch	
Schaeffler AG	Corinna Schittenhelm	ja
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer	
Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt	ja
SDAX		
Deutscheeteiligungs AG	Susanne Zeidler	
Dialog Semiconductor	Julie Pope	
DIC Asset AG	Sonja Wärntges ²	
DWS AG	Claire Peel	
GRENKE AG	Antje Leminsky ²	
HHLA AG	Angela Titzrath ²	ja
KWS SAAT AG	Eva Kienle	
Medigene AG	Dr. Dolores Schendel ²	
PATRIZIA Immobilien AG	Anne Kavanagh	
Pfeiffer Vacuum AG	Nathalie Benedikt	
SHOP APOTHEKE EUROPE	Theresa Holler	
WASHTEC AG	Karoline Kalb	
ZOOPLUS AG	Andrea Skersies	
TecDAX		
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat	ja
Dialog Semiconductor	Julie Pope	
Pfeiffer Vacuum AG	Nathalie Benedikt	
QIAGEN GmbH	Dr. Annette Koch	
SAP SE	Adaire Fox-Martin, Jennifer Morgan	ja
Telefónica Deutschland Holding AG	Valentina Daiber, Nicole Gerhardt	ja
Wirecard AG	Susanne Steidl	
Weitere der Quote unterliegende Unternehmen		
BREMER LAGERHAUS-GESELLSCHAFT	Andrea Eck	ja
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow ²	ja
Mainova AG	Diana Rauhut	ja
Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	ja
TUI AG	Birgit Conix, Dr. Elke Eller	ja
üstra Hannoversche Verkehrs-betriebe	Denise Hain	ja
HORNBACH Baumarkt AG	Susanne Jäger	ja

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
2 Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

Große Diskrepanz beim Anteil der Vorständinnen zwischen den DAX-Gruppen

In allen Unternehmensgruppen hat sich der Anteil der Unternehmen, die mindestens eine Frau im Vorstand haben, im vergangenen Jahr erhöht – jedoch ausgehend von ganz unterschiedlichen Niveaus. Bei den DAX-30-Unternehmen war dieser Anteil mit gut 73 Prozent am höchsten, in den SDAX-Unternehmen mit knapp 19 Prozent am geringsten (Tabelle 3).

Der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen war noch weitaus geringer. Auch hier lagen die im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen Ende des vergangenen Jahres mit fast 14 Prozent – knapp ein Prozentpunkt mehr als im vorangegangenen Jahr – vorne. Ein stärkerer Anstieg konnte mit über drei Prozentpunkten auf rund

acht Prozent bei den MDAX-Unternehmen beobachtet werden. Diese Gruppe verbesserte sich damit vom letzten auf den zweiten Platz. Dahinter folgten die TecDAX-Unternehmen, deren Frauenanteil in Vorständen bis Ende 2018 auf 6,5 Prozent stieg. Das Schlusslicht bildeten wiederum die SDAX-Unternehmen, bei denen der Frauenanteil in Vorständen im Vergleich zu 2017 bei etwa fünf Prozent stagnierte und damit auf dem Niveau des Ausgangsjahres 2011 lag. Zwischenzeitlich war dieser Anteil nur geringfügig höher.

In keinem der DAX-30-Unternehmen stand Ende 2018 eine Frau an der Spitze des Vorstands. Dies trifft auch auf die MDAX- und TecDAX-Unternehmen zu. An dieser Stelle konnten – ausnahmsweise – die SDAX-Unternehmen punkten: Die Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende erhöhte sich in dieser Gruppe um zwei auf vier, was einem Anteil von gut sechs Prozent entspricht.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen¹

	DAX-30									MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011	2013	2015	2017	2018	2011	2013	2015	2017	2018	2013	2015	2017	2018
Vorstände/Geschäftsführungen																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	13	10	12	16	17	21	22	5	8	5	8	16	6	11	11	9	13	8	3	5	7
Anteil in Prozent	3,3	20,0	43,3	33,3	40,0	53,3	56,7	70,0	73,3	10,0	16,0	10,0	16,0	26,7	12,0	22,0	22,0	18,0	18,6	26,7	10,0	16,7	23,3
Mitglieder insgesamt	183	188	193	191	188	197	195	200	189	213	213	195	208	253	168	170	165	172	267	107	101	117	139
Männer	182	181	178	179	174	178	173	174	163	208	205	190	199	234	160	157	154	163	254	98	98	111	130
Frauen	1	7	15	12	14	19	22	26	26	5	8	5	9	19	8	13	11	9	13	9	3	6	9
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,8	6,3	7,4	9,6	11,3	13,0	13,8	2,3	3,8	2,6	4,3	7,5	4,8	7,6	6,7	5,2	4,9	8,4	3,0	5,1	6,5
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	48	48	58	50	50	50	48	65	30	30	29	29
Männer	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	49	48	47	58	49	50	50	46	61	30	30	27	29
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	2	4	0	0	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,0	0	2,1	0	2,0	0	0	4,2	6,2	0	0	6,9	0
Aufsichts-/Verwaltungsräte																							
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	50	50	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	60	50	50	49	50	70	30	29	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	28	28	28	30	30	30	35	45	46	47	56	21	27	33	35	54	19	23	25	27
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	93,3	93,3	93,3	100	100	100	70,0	90,0	92,0	94,0	93,3	42,0	54,0	67,3	70,0	77,1	63,3	79,3	83,3	90,0
Mitglieder insgesamt	527	479	494	489	490	488	490	490	478	581	584	599	631	650	346	388	365	399	581	207	201	241	259
Männer	458	404	398	384	369	357	342	327	319	515	489	472	461	451	309	337	302	309	425	174	153	187	183
Frauen	69	75	96	107	121	131	148	163	159	66	95	127	170	199	37	51	63	90	156	33	48	54	76
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	19,4	21,9	24,7	26,8	30,2	33,3	33,3	11,4	16,3	21,2	26,9	30,6	10,7	13,1	17,3	22,6	26,9	15,9	23,9	22,4	29,3
Vorsitze insgesamt	kA	30	30	30	30	30	30	30	30	50	48	50	50	60	50	50	49	50	70	30	29	30	30
Männer	kA	29	29	29	29	29	29	29	29	50	46	48	49	58	50	50	48	49	64	29	27	28	27
Frauen	kA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	0	0	1	1	6	1	2	2	3
Anteil der Frauen in Prozent	kA	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0	4,2	4,0	2,0	3,3	0	0	2,0	2,0	8,6	3,3	6,9	6,7	10,0
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	24	20	23	29	28	27	27	27	35	25	37	38	38	41	17	21	23	30	7	12	10	14
Mitglieder insgesamt	423	395	322	310	484	470	463	464	455	397	331	498	542	506	282	172	198	242	347	78	118	112	166
Männer	367	334	259	250	363	342	324	310	304	358	279	389	393	341	260	146	155	169	232	62	87	83	110
Frauen	56	61	63	70	121	128	139	154	151	39	52	109	149	165	22	26	43	73	115	16	31	29	56
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	40	40	66	70	74	79	80	28	33	57	78	82	19	17	22	35	57	11	18	13	28
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	63,5	57,1	54,5	54,7	53,2	51,3	53,0	71,8	63,5	52,3	52,3	49,7	86,4	65,4	51,2	47,9	49,6	68,8	58,1	44,8	50,0

¹ Jeweils am Jahresende.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Anteil der Aufsichtsrätinnen stagniert in der DAX-30-Gruppe bei einem Drittel

Auch in den Aufsichtsräten erreichten die DAX-30-Unternehmen, wie in den vergangenen Jahren, den höchsten Frauenanteil aller DAX-Gruppen. Die 30-Prozent-Marke wurde bereits im Jahr 2016 (im Jahr der Einführung der festen Geschlechterquote für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen) erreicht, im Jahr 2017 betrug der Frauenanteil exakt ein Drittel, wie auch Ende 2018. Diese Stagnation unterstreicht das Ergebnis einer Analyse aus dem Managerinnen-Barometer 2018, derzufolge offenbar viele Unternehmen ihre Bemühungen, Frauen für die Aufsichtsgremien zu gewinnen, nach Erreichen des gesetzlich vorgegebenen Frauenanteils in Aufsichtsräten wieder zurückfahren oder gar ganz einstellen.¹⁰

Bei allen anderen DAX-Gruppen stieg der Anteil der Aufsichtsrätinnen, allerdings ausgehend von einem geringeren Niveau als bei den DAX-30-Unternehmen: Den größten Sprung machten die TecDAX-Unternehmen mit einem Plus von fast sieben Prozentpunkten auf gut 29 Prozent. In den SDAX-Unternehmen ging es um gut vier Prozentpunkte auf einen Anteil von fast 27 Prozent nach oben. Die MDAX-Gruppe überschritt mit einem Zuwachs von fast vier Prozentpunkten sogar erstmals die 30-Prozent-Marke und kam auf einen Frauenanteil in den Aufsichtsräten von rund 31 Prozent. Während in der DAX-30-Gruppe seit 2016 in allen Unternehmen mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist, waren 2018 in den SDAX-Unternehmen immer noch fast 23 Prozent der Aufsichtsräte rein männlich besetzt; in der TecDAX-Gruppe waren es zehn Prozent und unter den MDAX-Unternehmen knapp sieben Prozent.

¹⁰ Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vorstände/Geschäftsführungen									
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60	60	61	59	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14	17	20	20	22	20
Anteil in Prozent	15,0	16,7	20,0	23,3	28,3	32,8	33,9	36,7	33,3
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143	135	144	142	140	150
Männer	142	135	127	125	115	122	120	115	129
Frauen	10	12	16	18	20	22	22	25	21
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	8,2	11,2	12,6	14,8	15,3	15,5	17,9	14,0
Vorsitze insgesamt	54	55	57	56	52	37	42	41	45
Männer	51	52	51	51	47	33	35	36	38
Frauen	3	3	6	5	5	4	7	5	7
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	5,5	10,5	8,9	9,6	10,8	16,7	12,2	15,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte									
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60	60	61	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51	54	55	50	51	55
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41	50	53	48	50	55
Anteil in Prozent	85,2	76,4	79,6	80,4	92,6	96,4	81,4	98,0	100
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553	602	595	554	530	577
Männer	472	483	464	453	459	431	393	368	380
Frauen	105	104	115	100	142	164	161	162	197
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	17,7	19,9	18,1	23,6	27,6	29,1	30,6	34,1
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47	49	55	50	51	56
Männer	45	45	42	39	40	48	44	41	46
Frauen	8	8	11	8	9	7	6	10	10
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,1	20,8	17,0	18,4	12,7	12,0	19,6	17,9

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen beziehungsweise einen Aufsichtsrat besitzen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

In den DAX-30-Unternehmen gab es auch im Jahr 2018 nur eine einzige Aufsichtsratsvorsitzende.¹¹ In allen anderen DAX-Gruppen kam mindestens eine Vorsitzende hinzu – in der SDAX-Gruppe waren es sogar fünf Frauen mehr als im Jahr zuvor, die einem Kontrollgremium vorstanden. Der entsprechende Anteil von fast neun Prozent wurde nur von den TecDAX-Unternehmen übertroffen: Dort gab es in jedem zehnten Unternehmen eine Aufsichtsratsvorsitzende.

Grundsätzlich ist in diesem Abschnitt zu beachten, dass im September 2018 die Zahl der MDAX-Unternehmen um zehn auf 60 und die Zahl der SDAX-Unternehmen um 20 auf 70 gestiegen ist.¹² Seitdem können TecDAX-Unternehmen gleichzeitig auch in den anderen DAX-Gruppen vertreten sein und umgekehrt. Das bedeutet zum Beispiel, dass einige DAX-30-Unternehmen nun auch im TecDAX gelistet sind. Die Gesamtzahl aller DAX-Unternehmen ist mit 160 jedoch unverändert geblieben.

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Frauenanteil in Vorständen sinkt

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt vergleichbar mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratsitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und von politischen Ämtern beeinflusst.¹³

Nachdem der Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung in den Jahren 2010 bis 2017 kontinuierlich von fast sieben auf knapp 18 Prozent gestiegen war, stellte das Jahr 2018 eine Zäsur dar: Der Frauenanteil ging um fast vier Prozentpunkte auf 14 Prozent zurück (Tabelle 4, Übersicht 3). Immerhin stieg die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, von fünf auf sieben, was einem Anteil von rund 16 Prozent entspricht.

¹¹ Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA).

¹² Vgl. Fußnote 8.

¹³ Vgl. Daniela Arregui Coka, Ronny Freier und Johanna Mollerstrom (2017): Genderparität in der deutschen Politik: Weitere Bemühungen nötig. DIW Wochenbericht Nr. 37, 763-771 (online verfügbar).

Übersicht 3

Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung¹

Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH	Rita Schwarzelühr-Sutter	Parlamentarische Staatssekretärin, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)
Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Petra Steiner-Hoffmann	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Bayreuther Festspiele GmbH	Brigitte Merk-Erbe	Oberbürgermeisterin der Stadt Bayreuth
Zentrale Stelle zur Abrechnung von Arzneimittelrabatten	Dr. Birgit König	Vorsitzende des Vorstandes der Allianz Private Krankenversicherungs-AG
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Dr. Julia Reuss	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin, Leiterin der Zentralabteilung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)
FernleitungsBetriebsgesellschaft mbH	Imke von Bornstaedt-Küpper	Ministerialrätin, Referatsleiterin im Bundesministerium der Verteidigung
Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH	Monika Grüters	Staatsministerin, Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Dr. Veronika von Messling	Ministerialdirektorin, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Transit-Film-Gesellschaft mbH	Ulrike Schaub	Ministerialrätin, Referatsleiterin der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

¹ Stand November 2018.

Quelle: Eigene Erhebungen.

© DIW Berlin 2019

In den Aufsichtsräten setzte sich die positive Entwicklung fort. Mittlerweile haben alle untersuchten Beteiligungsunternehmen des Bundes mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag Ende 2018 mit gut 34 Prozent sogar über dem entsprechenden Vergleichswert der DAX-30-Gruppe. Traditionell liegen die Beteiligungsunternehmen des Bundes beim Anteil von Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende im Vergleich zu allen anderen untersuchten Unternehmensgruppen vorne, so mit knapp 18 Prozent auch im Jahr 2018.

Unternehmen mit Bundesbeteiligung verlieren Vorreiterrolle bei den Vorständinnen, DAX-30 nicht mehr Spitzenreiter bei den Aufsichtsrätinnen

Ein Vergleich der Entwicklung in den ausgewählten Unternehmensgruppen zeigt, dass sich der Gender Gap in der Besetzung der Aufsichtsräte weiterhin schneller verringert als in den Vorständen (Abbildung 1). Jahrelang waren die Beteiligungsunternehmen des Bundes beim Frauenanteil in den Vorständen Spitzenreiter, aufgrund des jüngsten Rückgangs teilen sie sich diese Rolle nun allerdings mit den DAX-30-Unternehmen. Beide Unternehmensgruppen liegen mit jeweils rund 14 Prozent allerdings deutlich vor den Top-200-Unternehmen mit neun Prozent.

Mit Blick auf die Aufsichtsräte lagen die DAX-30-Unternehmen in den Jahren 2016 und 2017 knapp vorne und wurden 2018 von den Unternehmen mit Bundesbeteiligung überholt.

Den großen Unterschied in der Dynamik des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten verdeutlicht auch das Gedankenexperiment der linearen Fortschreibung: Würde die durchschnittliche Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Top-200-Unternehmen der zurückliegenden zwölf Jahre linear voranschreiten, wäre die Geschlechterparität in 63 Jahren erreicht. In den Aufsichtsräten wäre das

hingegen bereits in 14 Jahren der Fall. Die jüngsten Trends deuten jedoch darauf hin, dass die tatsächliche Entwicklung hinter der linearen Fortschreibung zurückbleiben dürfte.

Auswirkung der Geschlechterquote: Höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten, aber nicht in Vorständen

Seit Mai 2015 ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ab 2016 zu einer verbindlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent.¹⁴ Die betroffenen Unternehmen müssen die Quote seit dem 1. Januar 2016 sukzessive für die dann neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten einhalten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“). Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, sind seither aufgefordert, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Managementebenen festzulegen.¹⁵

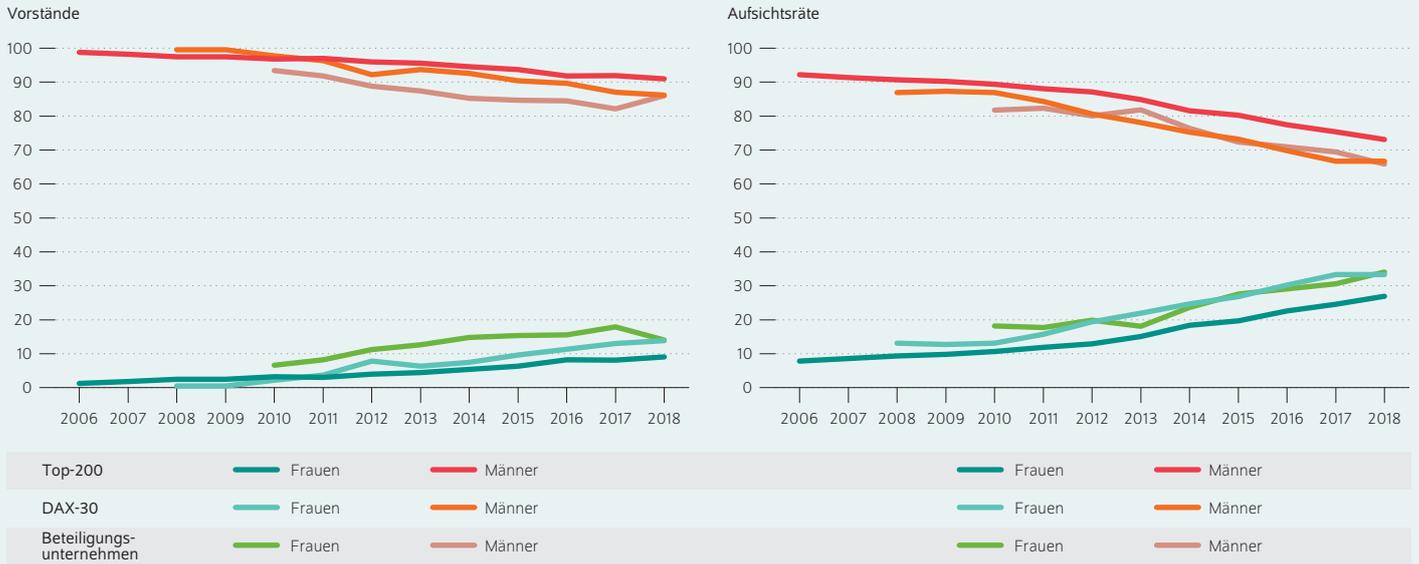
Drei Jahre nach Einführung der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte gibt es einiges an Evidenz, dass dieser Teil des FüPoG tatsächlich wirksam war: Gut drei Viertel aller Unternehmen, die unter die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte fallen, hatten ihr Kontrollgremium Ende 2018 zu 30 Prozent oder mehr mit Frauen besetzt, 16 Prozentpunkte mehr als im Jahr zuvor (Tabelle 5, Übersicht 4). Nur in der DAX-30-Gruppe war dieser Anteil mit gut 83 Prozent

¹⁴ Vgl. Elke Holst und Anja Kirsch (2016): Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. DIW Wochenbericht Nr. 2, 38 (online verfügbar).

¹⁵ Vgl. hierzu auch Deutscher Bundestag (2017): Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Bundestagsdrucksache Nr. 18/11500 vom 9. März (online verfügbar).

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen
In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Gender Gap verringert sich in den Aufsichtsräten deutlich schneller als in den Vorständen.

Tabelle 5

Unternehmensgruppen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat
In Prozent

Unternehmen	2018							2018	Veränderung zu 2017 (Prozentpunkte)
	0 Prozent	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent	30 und mehr Prozent	
Unternehmen mit verbindlicher Quote	0	0	1,9	21,2	62,5	14,4	0	76,9	16,0
Top-200	10,5	3,9	13,8	23,7	40,1	6,6	1,3	48,0	10,5
DAX-30	0	0	3,3	13,3	73,3	6,7	3,3	83,3	16,7
MDAX	6,7	1,7	10,0	20,0	48,3	13,3	0	61,7	7,7
SDAX	22,9	0	21,4	12,9	30,0	8,6	4,3	42,9	6,9
TecDAX	10,0	0	26,7	16,7	33,3	10,0	3,3	46,7	13,3
Bundesbeteiligungen	0	0	7,3	29,1	25,5	18,2	20,0	63,6	4,8

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

höher (plus fast 17 Prozentpunkte im Vergleich zu 2017).¹⁶ Am geringsten waren die Zuwächse mit knapp fünf Prozentpunkten in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung (auf fast 64 Prozent). Den größten Nachholbedarf haben die SDAX- und TecDAX-Unternehmen, die im Durchschnitt nur zu knapp 43 beziehungsweise 47 Prozent mindestens 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten hatten. In den

Top-200-Unternehmen lag der Anteil der Unternehmen mit 48 Prozent nur wenig darüber.

Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat und der gesetzlichen Geschlechterquote zeigt sich auch im Vergleich jener Top-200-Unternehmen, die der gesetzlichen Quote für Aufsichtsräte unterliegen, und jener, die dieser Quote nicht unterliegen. Die der Quote unterliegenden Unternehmen lagen zwar bereits im Jahr 2013 leicht vor der Vergleichsgruppe,

¹⁶ 25 der DAX-30-Unternehmen unterliegen der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte.

seither vergrößerte sich dieser Abstand jedoch deutlich und betrug Ende 2018 – wie bereits 2017 – knapp neun Prozentpunkte (gut 31 gegenüber fast 23 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, Abbildung 2).

Im FüPOG ist eine verbindliche Geschlechterquote zwar nur für Aufsichtsräte börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen festgeschrieben. Es bestand aber die Hoffnung, dass ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsräten Spill-over-Effekte nach sich ziehen und dadurch der Frauenanteil auch in den Vorständen der betroffenen Unternehmen steigen würde.¹⁷ Evidenz, dass es solche Effekte gibt, konnten beispielsweise Studien für Australien und Norwegen zeigen.¹⁸

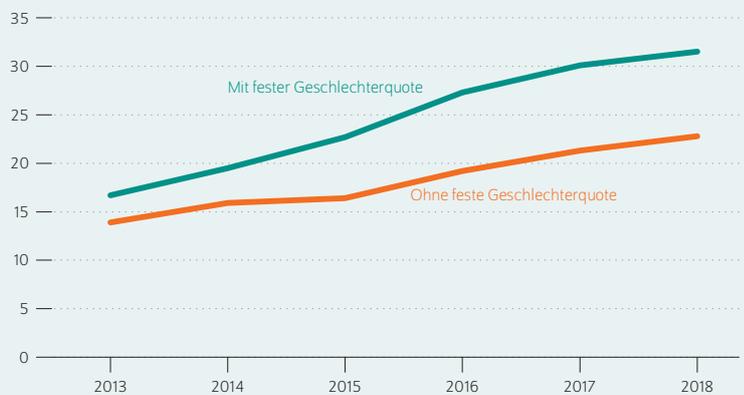
Für Deutschland gibt es derzeit jedoch keine empirischen Anhaltspunkte für solche (kurzfristigen) Spill-over-Effekte. Innerhalb der Gruppe der Top-200-Unternehmen verlief die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, von 2013 bis 2017 nahezu parallel zu den Unternehmen, die der Quote nicht unterliegen (Abbildung 3). Zuletzt konnte in beiden Gruppen ein Zuwachs des Frauenanteils in Vorständen beobachtet werden. Jedoch nahm der Anteil der Vorständinnen in den Unternehmen, die nicht der gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegen, im Jahr 2018 stärker zu und überstieg mit nun knapp zehn Prozent den Anteil der Vorständinnen in den Quotenunternehmen (knapp acht Prozent). Dies deutet darauf hin, dass – zumindest kurzfristig – nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsräten „automatisch“ zu einem höheren Frauenanteil auch in Vorständen führt.¹⁹

Europäischer Vergleich: Länder mit Quotengesetzgebung haben höhere Frauenanteile in Spitzengremien

In Europa gibt es große Unterschiede in den politischen Rahmenbedingungen bezüglich der *Gender Diversity* in Unternehmen. Einige Länder haben in den vergangenen Jahren verbindliche Geschlechterquoten für die höchsten

Abbildung 2

Frauenanteil in Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote In Prozent



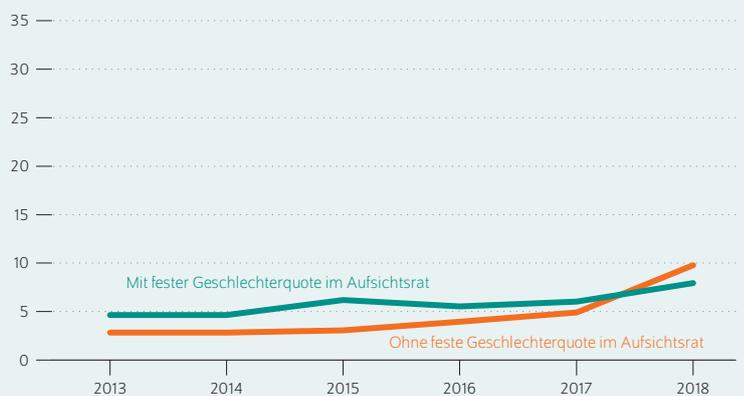
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Abstand zwischen Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote hat sich hinsichtlich des Frauenanteils im Aufsichtsrat zuletzt nicht weiter vergrößert.

Abbildung 3

Frauenanteil in Vorständen der Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote im Aufsichtsrat In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Die Geschlechterquote für Aufsichtsräte übt zumindest kurzfristig keine Strahlkraft auf die Vorstandsebene aus.

¹⁷ Ein Ziel des Gesetzes war es, „...den Anteil von Frauen in Führungspositionen sowohl im privaten wie im öffentlichen Sektor zu erhöhen, um damit die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in diesen Bereichen zu fördern.“ Vgl. Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, Drucksache Nr. 18/13333, 11 (online verfügbar).

¹⁸ Vgl. beispielsweise Jill A. Gould, Carol T. Kulik und Shruti R. Sardeshmukh (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management* Vol. 57, 931–945; sowie Astrid Kunze und Amalia R. Miller (2017): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. *Review of Economics and Statistics* Vol. 99/5, 769–775.

¹⁹ Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie von Viktor Bozhinov, Jasmin Joecks und Katrin Scharfenkamp (2018): Gender spillovers from supervisory boards to management boards. Mimeo. Die Studie zeigt, dass es keinen positiven Zusammenhang gibt zwischen der Zahl der Frauen in einem Aufsichtsrat und der Zahl der Frauen im Vorstand eines Unternehmens. Allerdings finden die AutorInnen einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der Frauen im Aufsichtsrat, die von der Arbeitgeberseite entsendet wurden, und der Anzahl der Frauen im Vorstand. Die Begründung dafür ist, dass nur die Aufsichtsrätinnen der Arbeitgeberseite über das entsprechende soziale Netzwerk verfügen, um Managerinnen für den Vorstand rekrutieren zu können. Diese Studie ist daher etwas optimistischer, dass es mittelfristig doch positive Auswirkungen des Frauenanteils in Aufsichtsräten auf Vorstände geben könnte.

Übersicht 4

Größe 200 Unternehmen¹ (ohne Finanzsektor) mit 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat Ende 2018

Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
78	Liebherr International	8	5	62,5
143	Hornbach Holding AG	6	3	50,0
184	Hewlett-Packard GmbH	15	7	46,7
21	Metro AG	20	9	45,0
34	Ceconomy AG	20	9	45,0
64	Vattenfall Deutschland	16	7	43,8
136	Gea Group AG	12	5	41,7
146	Osram Licht AG	12	5	41,7
150	Bilfinger SE	12	5	41,7
159	Novartis Deutschland GmbH	12	5	41,7
160	Stihl Holding AG & Co. KG	12	5	41,7
8	Deutsche Telekom AG	20	8	40,0
31	SAP SE	18	7	38,9
39	Henkel AG & Co. KGaA	16	6	37,5
43	Boehringer Ingelheim	16	6	37,5
52	Merck KGaA	16	6	37,5
58	BSH Hausgeräte GmbH	16	6	37,5
93	Telefónica Deutschland Holding AG	16	6	37,5
98	Infineon Technologies AG	16	6	37,5
106	Hella GmbH & Co. KGaA	16	6	37,5
191	Nestlé Deutschland	16	6	37,5
18	ThyssenKrupp AG	19	7	36,8
6	Siemens AG	20	7	35,0
11	Deutsche Post AG	20	7	35,0
12	Audi AG	20	7	35,0
19	Innogy SE	20	7	35,0
23	Lufthansa Group	20	7	35,0
41	TUI AG	20	7	35,0
54	Evonik Industries AG	20	7	35,0
100	Südzucker AG	20	7	35,0
122	Stadtwerke Köln GmbH	20	7	35,0
9	Uniper SE	12	4	33,3
10	BASF SE	12	4	33,3
26	BP Europa SE	12	4	33,3
38	McKesson Europe AG	12	4	33,3
46	Heidelberg Cement AG	12	4	33,3
48	Linde AG	12	4	33,3

Rang (Unternehmensgröße)	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
55	MAN SE	15	5	33,3
56	Covestro AG	12	4	33,3
65	Marquard & Bahls AG	6	2	33,3
66	Brenntag AG	6	2	33,3
69	Aurubis AG	12	4	33,3
119	Bosch Rexroth AG	15	5	33,3
125	MTU Aero Engines AG	12	4	33,3
129	Leoni AG	12	4	33,3
151	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	4	33,3
163	Dürr AG	12	4	33,3
169	Vonovia SE	12	4	33,3
170	Bechtle AG	12	4	33,3
174	freenet AG	12	4	33,3
175	Norma	6	2	33,3
177	Kuka AG	12	4	33,3
178	Jungheinrich AG	12	4	33,3
192	OMV Deutschland GmbH	15	5	33,3
197	Trumpf Gruppe	12	4	33,3
112	Noweda-Gruppe	9	3	33,3
149	ProSiebenSat.1 Group	9	3	33,3
171	Axel Springer SE	9	3	33,3
28	Hochtief AG	16	5	31,3
72	Vodafone GmbH	16	5	31,3
96	Stadtwerke München GmbH	16	5	31,3
1	Volkswagen AG	20	6	30,0
2	Daimler AG	20	6	30,0
3	BMW Group	20	6	30,0
15	Continental AG	20	6	30,0
17	RWE AG	20	6	30,0
24	Bayer AG	20	6	30,0
35	EnBW Energy Baden-Württemberg AG	20	6	30,0
44	Volkswagen Financial Services AG	10	3	30,0
67	Airbus Operations GmbH	20	6	30,0
84	Salzgitter AG	20	6	30,0
108	Agravis Raiffeisen AG	20	6	30,0
152	MVV Energie AG	20	6	30,0

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Entscheidungsgremien²⁰ bestimmter Unternehmen festgelegt, darunter Norwegen (bereits 2003), Frankreich (2011) und Deutschland (2016), zuletzt Portugal (Kasten). In einer zweiten Gruppe von Ländern gibt es zwar keine gesetzlich festgelegte Geschlechterquote für Entscheidungsgremien von Unternehmen, aber Empfehlungen zu Gender Diversity

im jeweiligen Corporate Governance Code (CGC). Diese Kodizes sind freiwillige länderspezifische Anleitungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, die von Regierungskommissionen herausgegeben werden. Sie enthalten grundlegende rechtliche Anforderungen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen und geben Empfehlungen zu aktuellen nationalen und internationalen Standards. Bis heute haben 21 europäische Länder einen Satz in ihren CGC aufgenommen, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als Ziel angegeben wird. Zehn davon sind Länder, die zusätzlich eine gesetzliche Geschlechterquote haben. Des Weiteren gibt es eine dritte Gruppe von Ländern, die weder über eine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote, noch über einen geschlechterspezifischen Vermerk in ihrem CGC verfügen, um den Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsorganen zu erhöhen.

²⁰ Nicht alle europäischen Länder haben ein dualistisches System, bei dem wie in Deutschland (sowie Österreich und den Niederlanden) Exekutiv- und Kontrollgremium (Vorstand und Aufsichtsrat) getrennt sind. In einigen Ländern existiert ein monistisches System mit einem höchsten Entscheidungsgremium (Executive Committee), beispielsweise in Belgien und Spanien. In einer dritten Gruppe von Ländern sind beide Systeme möglich, sodass sich Firmen entweder für ein dualistisches oder ein monistisches System entscheiden können. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Frankreich und Italien. In Belgien und Spanien gilt die Geschlechterquote für das gesamte Executive Committee. Bei den Ländern mit Wahlrecht greift die Quote bei den Unternehmen, die sich für ein monistisches System entscheiden, entweder bei den nichtexekutiven Mitgliedern des obersten Entscheidungsgremiums (Frankreich), oder es richtet sich an das gesamte oberste Entscheidungsgremium (Italien). Vgl. hierzu auch Elke Holst, Anne Busch und Lea Kröger (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. DIW Politikberatung kompakt Nr. 65, 87 (online verfügbar).

Abbildung 4

Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremien in Europa¹ nach Geschlechterquote und Empfehlungen zu Gender Diversity
In Prozent



¹ In EU-Ländern und ausgewählten weiteren europäischen Ländern (Island, Norwegen, Mazedonien, Montenegro, Serbien, Türkei).

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2019

Auch auf europäischer Ebene zeigt sich die Wirkung einer gesetzlichen Geschlechterquote deutlich.

Ein Vergleich dieser drei Ländergruppen zeigt, dass in den Ländern, die in den zurückliegenden Jahren eine verbindliche Geschlechterquote eingeführt haben, der Frauenanteil in den obersten Entscheidungsgremien der größten Unternehmen im Jahr 2017 bei durchschnittlich 33 Prozent und damit deutlich über dem der anderen Länder lag (Abbildung 4). In der Gruppe der Länder mit entsprechenden Empfehlungen lag der Frauenanteil in Spitzengremien mit 21 Prozent deutlich darunter und nur geringfügig über dem der Länder ohne jegliche Gesetzgebung oder Empfehlung in diesem Bereich (17 Prozent). Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten den Frauenanteil in Spitzengremien wirksamer steigern als Empfehlungen ohne rechtliche Verpflichtung.

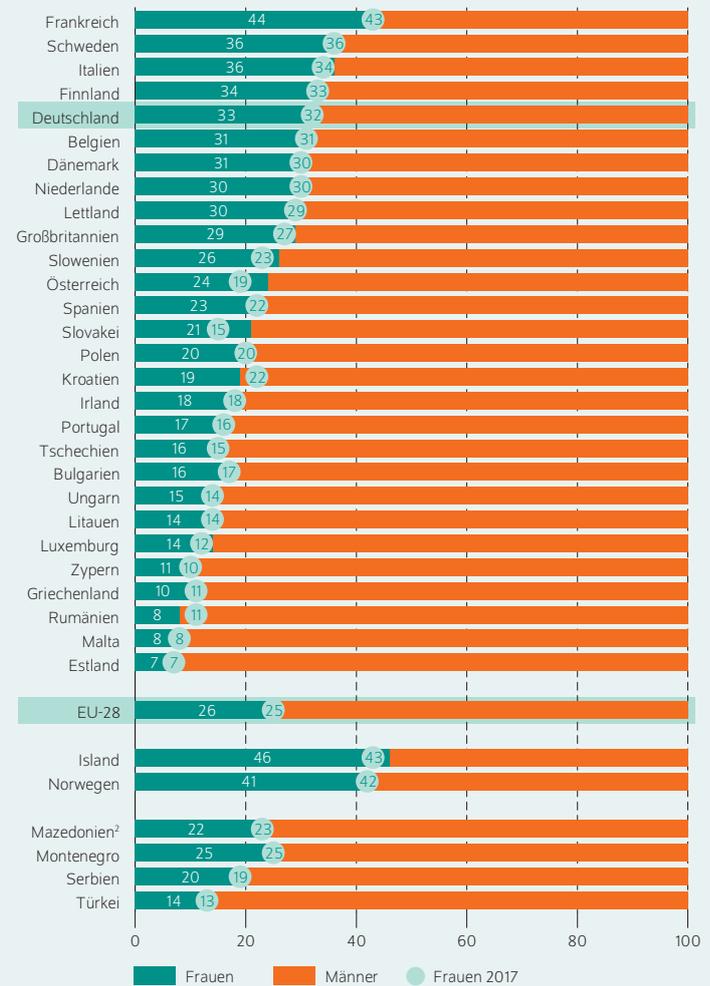
Deutschland im Ranking europäischer Länder 2018 auf Platz sieben

Im Durchschnitt aller EU-Länder lag der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen 2018 bei 26 Prozent (Abbildung 5). Zu beachten ist, dass die Zahl der Unternehmen in diesem Ranking von Land zu Land variiert. Sie reicht von zehn in Luxemburg bis zu 50 im Vereinigten Königreich.²¹

²¹ Für detailliertere Informationen zu dieser Datenbasis siehe European Institute for Gender Equality: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives (online verfügbar).

Abbildung 5

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen in Europa im Sommer 2018
In Prozent



¹ Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.
² Ehemalige jugoslawische Republik.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2019

Im EU-Durchschnitt ist der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien im vergangenen Jahr nur um einen Prozentpunkt gestiegen.

Für Deutschland gingen die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich ein. Mit zum damaligen Beobachtungszeitpunkt 33 Prozent lag Deutschland zwar sieben Prozentpunkte über dem EU-Durchschnitt, aber sehr deutlich hinter den Spitzenreitern Island (46 Prozent), Frankreich (44 Prozent) und Norwegen (41 Prozent). Auch Schweden (36 Prozent), Italien (36 Prozent) und Finnland (34 Prozent) erreichten höhere Anteile. Belgien, Dänemark die Niederlande und Lettland nahmen mit Frauenanteilen von 30 bis 31 Prozent eine ähnliche Position wie Deutschland ein. Schlusslichter waren dieselben Länder wie im Jahr 2017, nämlich Zypern (elf Prozent), Griechenland (zehn Prozent), Malta und Rumänien (jeweils acht Prozent) sowie Estland (sieben Prozent).

Fazit: Unternehmen sollten sich ambitioniertere Ziele für mehr Frauen in Vorständen setzen, wenn sie weitere Quotenregelungen verhindern wollen

Der Anteil von Frauen ist im Jahr 2018 sowohl in Vorständen als auch in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland gestiegen. Die Zuwächse fielen dabei in den Kontrollgremien deutlich stärker aus. Die seit 2016 geltende gesetzliche Geschlechterquote hat die Entwicklung dort angeschoben. Dieser positive Effekt zeigt sich nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen Vergleich.

Die Kehrseite ist, dass die Anstrengungen der Unternehmen, mehr Frauen für die Aufsichtsräte zu gewinnen, wieder nachlassen, sobald die Zielmarke – im Fall von Deutschland 30 Prozent – erreicht wurde. Dafür mehren sich die Hinweise: So stagnierte im vergangenen Jahr der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen, von denen mit gut 83 Prozent bereits die große Mehrheit einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent erreicht hat.

Die Hoffnung, dass mit mehr Frauen im Aufsichtsrat in einem Unternehmen automatisch mehr Frauen im Vorstand einhergehen, hat sich – zumindest kurzfristig – nicht erfüllt. Interessanterweise war die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der Unternehmen, die von der Quote für die Aufsichtsräte *nicht* betroffen sind, sogar etwas dynamischer als in den Quotenunternehmen. Der Effekt der Geschlechterquote auf die Vorstände, in denen die Entwicklung nach wie vor nur im Schnecken tempo voranschreitet, ist also höchstens ein indirekter aufgrund der generell höheren Aufmerksamkeit für das Thema.

Brauchen wir also eine Quote für Vorstände? Die Wirtschaft hat es in der Hand, durch eigene ambitionierte Ziele und deren zeitnahe Umsetzung allen BefürworterInnen dieser Idee den Wind aus den Segeln zu nehmen. Solange sich jedoch viele große Unternehmen eine Zielgröße von null Vorständinnen setzen²², erscheint der Wille und die Kraft zu ambitionierten, nachhaltigen Fortschritten auf Basis freiwilliger Selbstverpflichtungen in absehbarer Zeit mehr als fraglich.

²² „Unter den 160 Börsenunternehmen gibt es 79 Firmen, die keine einzige Frau im Vorstand haben und die sich für die kommenden Jahre entweder gar kein Ziel oder aber das Ziel gesetzt haben, keine einzige Frau im Vorstand zu haben.“ Vgl. Allbright Stiftung (2018): Die Macht der Monokultur. Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung. 8 (online verfügbar).

Kasten

Politische Rahmenbedingungen zu Gender Diversity in Unternehmen im europäischen Vergleich

In Europa gibt es große Unterschiede in den gleichstellungspolitischen Rahmenbedingungen für privatwirtschaftliche Unternehmen. Einige Länder haben gesetzlich vorgeschriebene und damit verbindliche Geschlechterquoten für die höchsten Kontroll- und/oder Entscheidungsgremien bestimmter Unternehmen festgelegt. Vorreiter in dieser Gruppe war Norwegen, das bereits 2003 eine Quote von 40 Prozent für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen beschlossen und für den Fall der Nichterfüllung harte Sanktionen festgelegt hat. Mittlerweile haben sich neun weitere Länder für Quotenregelungen entschieden (Tabelle), unter anderem gilt eine solche seit dem Jahr 2016 in Deutschland. Eine zweite Gruppe von Ländern hat zwar keine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote für Aufsichts- oder Entscheidungsgremien von Unternehmen, aber Empfehlungen zu Gender Diversity im jeweiligen Corporate Governance Code (CGC) formuliert. Diese Kodizes sind von der Regierung herausgegebene freiwillige länderspezifische Anleitungen und geben Empfehlungen zu aktuellen nationalen und internationalen Standards für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Insgesamt nahmen 21 europäische Länder einen Satz in ihren CGC auf, in dem die Gleichstellung der Geschlechter als Ziel angegeben wird. Zehn davon sind Länder mit einer gesetzlichen Geschlechterquote, elf haben nur diese Empfehlung und keine weiteren gesetzlichen Vorschriften. In diese Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Finnland und Dänemark, aber auch Großbritannien, Irland, Griechenland und Polen. In der dritten Gruppe von Ländern gibt es weder eine gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote noch einen geschlechterspezifischen Vermerk im CGC. In dieser Gruppe von neun Ländern finden sich neben Malta und Zypern vor allem ost- und südosteuropäische Länder.

Tabelle

Gesetzliche Geschlechterquoten und Empfehlungen für Gender Diversity im Corporate Governance Code in Europa

Land	Gesetz beschlossen	Quote	Frist	Gremien	Gilt für folgende Unternehmen	Sanktionen
Norwegen	2003	40 Prozent	2008	Aufsichtsrat	Staatliche und börsennotierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen bis hin zur Unternehmensauflösung (seit 2015)
Spanien	2007	40 Prozent	2015	Exco	Staatliche und private Kapitalgesellschaften, Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Island	2010	40 Prozent	2013	Aufsichtsrat	Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten	Nein
Belgien	2011	30 Prozent	2017/2019	Exco	Börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen	Für börsennotierte Unternehmen: Jede Neubesetzung eines Postens automatisch nichtig, falls ein Unternehmen die Quote verletzt.
Frankreich	2011	20 Prozent/40 Prozent	2014/2017	Aufsichtsrat	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Umsatz	Eine Ernennung eines Vorstandsmitglieds, das die Kriterien in Bezug auf das Geschlecht nicht erfüllt, ist automatisch ungültig.
Italien	2011	20 Prozent/30 Prozent	2012/2015	Aufsichtsrat	Börsennotierte oder vom Staat kontrollierte Unternehmen	Ja: Finanzielle Strafen (bis zu eine Million Euro) bis hin zur Auflösung des Aufsichtsrats
Niederlande	2011	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat und Vorstand	Börsennotierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten	Nein
Deutschland	2015	30 Prozent	2016	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert und mitbestimmt sind	Ja: „leerer Stuhl“
Österreich	2017	30 Prozent	2018	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsennotiert sind; Unternehmen, dessen Aufsichtsrat sechs Kapitalvertreter umfasst; Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten	Ja: „leerer Stuhl“
Portugal	2017	20 Prozent/33 Prozent	2018/2020	Direktoren und Aufsichtsrat	Staatliche und börsennotierte Unternehmen	Mandat gilt als vorläufig

Mit Empfehlung	Corporate Governance Code	1. Initiative	Aktuelle Version	Quote	Gilt für folgende Unternehmen	Sanktionen
Sweden	The Swedish Corporate Governance Code	2005	2010	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Finnland	Finnish Corporate Governance Code	2008	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Luxemburg	The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange	2009	2017	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Slovenien	Slovene Corporate Governance Code	2009	2016 (Updated 2018)	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Dänemark	Recommendations on Corporate Governance	2010	2014	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Großbritannien	UK Corporate Governance Code	2010	2016	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Griechenland	Hellenic Corporate Governance Code	2013	2013	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Türkei	Principles of Corporate Governance	2014	2014	mindestens 25 Prozent Frauen	Unternehmen mit beschränkter Haftung und börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Polen	Code of Best Practice for WSE Listed Companies	2015	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Rumänien	Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code	2015	2015	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain
Irland	The UK Corporate Governance Corporate Code (2012) and the Irish Corporate Governance Annex (2010)	2012, 2010	2010, 2012	–	Börsennotierte Unternehmen	comply or explain

Ohne Quote/Empfehlung

Bulgarien	
Tschechische Republik	
Estland	
Kroatien	
Zypern	
Litauen	
Malta	
Slovakei	
Letland	

Quellen: Europäisches Parlament (2015a) (online verfügbar); OECD (2015) (online verfügbar); Österreichische Wirtschaftskammer (2017); Europäisches Parlament (2015b) (online verfügbar); Arbeiterkammer Österreich; eigene Recherche auf Basis der jeweiligen Corporate Governance Codes aller untersuchten Länder.

MANAGERINNEN-BAROMETER: UNTERNEHMEN

Elke Holst ist Forschungsdirektorin und Senior Economist in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | eholst@diw.de

Katharina Wrohlich ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

JEL: D22, J16, J59, J78, L21, L32, M14, M51

Keywords: corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2019:

www.diw.de/diw_weekly



IMPRESSUM



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89-0 Fax: -200

86. Jahrgang 16. Januar 2019

Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan;
Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Dr. Stefan Liebig;
Prof. Dr. Lukas Menkhoff; Dr. Claus Michelsen; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.;
Prof. Dr. Jürgen Schupp; Prof. Dr. C. Katharina Spieß

Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Mathilde Richter; Dr. Wolf-Peter Schill

Lektorat

Dr. Anna Hammerschmid

Redaktion

Renate Bogdanovic; Dr. Franziska Bremus; Rebecca Buhner;
Claudia Cohnen-Beck; Dr. Daniel Kemptner; Sebastian Kollmann;
Matthias Laugwitz; Dr. Alexander Zerrahn

Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

leserservice@diw.de

Telefon: +49 1806 14 00 50 25 (20 Cent pro Anruf)

Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

Druck

USE gGmbH, Berlin

ISSN 0012-1304; ISSN 1860-8787 (online)

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit
Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den
Kundenservice des DIW Berlin zulässig (kundenservice@diw.de).

Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter
unter www.diw.de/newsletter